

PROLUSIONE

LAVORO, CREATIVITÀ, FORMAZIONE

Bruno Rossi

Nell'economia post-moderna la maggior parte del lavoro è destinata non tanto a trasformare le materie prime in prodotti finiti quanto a generare, scambiare e utilizzare idee. Nella nuova economia il lavoro è dominato non tanto da funzioni energetiche e muscolari quanto da funzioni cognitive e comunicative.

Nell'epoca che consente di registrare rilevanti fenomeni di ipercompetitività e dematerializzazione, nella stagione del "capitalismo cognitivo" sono sempre meno richiesti processi di adattamento e di riproduzione, imitativi e routinari. L'impresa ha sempre più bisogno di patrimoni intellettuali al fine di fronteggiare le molteplici sfide poste dalla società della conoscenza. Ha sempre più bisogno di mentedopera e sempre meno di manodopera.

In misura crescente le aziende "adulte" vanno comprendendo che il profitto non è prodotto tanto dalle risorse finanziarie e materiali quanto dall'*immateriale*, dall'*intangibile*, e di conseguenza esse stanno diventando progressivamente dipendenti dai soggetti lavorativi autonomi e disposti all'iniziativa, dai soggetti che non aspettano e non eseguono il lavoro ma lo cercano e lo inventano.

Sempre più i luoghi di lavoro chiedono ai propri abitanti la propensione a rinunciare alle abitudini e al già appreso, a guadagnare nuovo sapere, saper agire e saper convivere distaccandosi dalle competenze acquisite, a fare esercizio di iniziativa, a esplorare e sperimentare il possibile e il nuovo. Sempre più i contesti lavorativi sollecitano la produzione di idee "pazze", stimolano la pratica di atteggiamenti e comportamenti "lateral", "trasgressivi", "corrosivi", "disobbedienti".

Il lavoro, complessificandosi, implica un investimento della creatività del lavoratore. Produrre meglio, produrre di più e con maggior soddisfazione personale e collettiva dipendono alquanto dall'esercizio dell'intuizione e della fantasia, dalla pratica dell'obliquità, dalla capacità di liberarsi dalle gabbie dei vecchi modelli, dalla capacità di pensare l'impensato, di rendere estraneo il familiare, di vedere diversamente il già-visto, di vedere il non-visto.

Più di ieri il lavoro chiede discrezionalità e non prescrittività, reclama comportamenti anticonvenzionali grazie ai quali essere in grado di fronteggiare efficacemente il problematico e l'ignoto, il disordine e l'imprevisto, l'instabile e il nuovo. Chiede la capacità di anticipare i cambiamenti piuttosto che inseguirli o adattarvisi, sollecita la disposizione all'invenzione e al progetto, al rischio e alla flessibilità, apprezza la capacità di scoprire opportunità negli ostacoli e nelle minacce.

Si fa maggiormente consistente l'esigenza di personalizzare, per quanto possibile, la prestazione lavorativa caratterizzandola creativamente e dunque sottraendola all'apatia e alla rinuncia e alimentandola di desiderio e volontà, di coinvolgimento e passione, di iniziativa e

obiettivi sfidanti, di capacità di sfuggire ai limiti del pensiero convenzionale e di operare al di fuori degli schemi comuni praticando un *pensiero divergente, non ortodosso, errante*. Se nella stagione fordista-taylorista al soggetto lavorativo veniva inviato il messaggio “non sei pagato per pensare”, oggi gli si chiede (gli si dovrebbe chiedere) di proporre, coinvolgersi, contribuire, esprimere il proprio talento, ossia la propria singolarità, intuizione, immaginazione, curiosità.

La valorizzazione delle persone e il potenziamento della loro professionalità rappresentano sempre più le condizioni indispensabili per fronteggiare le continue esigenze di innovazione determinate dalla competizione nei mercati. Gli input del mercato sono precisi: una volta il ciclo di vita di un prodotto era di circa 15 anni, oggi è di 3. Gli effetti sulle competenze sono devastanti. Si diventa obsoleti molto rapidamente.

Di conseguenza, l'economia guarda alla creatività come a una delle risorse principali dello sviluppo, e pertanto guarda alla risorsa umana creativa come a un fattore decisivo del successo organizzativo, come a una variabile strategica.

L'effettivo vantaggio competitivo, il rinnovamento aziendale, i mutamenti tecnologici profondi sono individuati sempre più nella costruzione interna di intelligenza creativa diffusa, nella generazione interna del pensiero divergente e di idee innovative acceleranti e nella capacità di tradurle concretamente.

Una professionalità creativa in grado di costruire sapere originale, esclusivo, pratico, concretizzabile, capace di produrre una competenza distintiva va sempre più configurandosi come risorsa e garanzia per dare soluzioni di efficacia e qualità ai problemi.

Da parte dell'Unione Europea non è stata operazione culturale di poco conto la proclamazione del 2009 “Anno della creatività e dell'innovazione”. Nella creatività è individuata la vera chiave del successo nel tempo della globalizzazione e della competizione aggressiva.

Non c'è crescita economica se manca l'innovazione, non c'è innovazione in assenza di creatività, non c'è creatività in mancanza di formazione.

Il valore e la qualità, la produttività e la forza concorrenziale dell'azienda trovano sempre più la loro origine nella capacità di produrre il *nuovo utile*. Oggi vince chi genera il maggior numero di idee migliori. L'impresa di successo è un organismo in costante evoluzione sia nei prodotti e nei servizi che offre, sia nei processi che li sostengono. L'evoluzione impone una cultura aziendale dove ricerca e innovazione sono incoraggiate e coltivate.

In fatto di costruzione di ambienti creativi e creativizzanti, può molto una cultura aziendale capace di prendersi cura della vita della mente e della vita del cuore del lavoratore e per questo in grado di impegnarsi a svilupparne risorse, motivazioni, iniziativa, progettualità, competenze, mentalità.

La persona-al-lavoro non è solamente (e tantomeno soprattutto) risultato, ruolo, abilità ma anche ed in particolare soggettività che ha bisogno di sentirsi viva sul posto di lavoro, che domanda riconoscimento, fiducia, stima, conferma, appartenenza, che chiede possibilità di partecipare alla vita del gruppo in una relazione di reciprocità, che desidera legami professionali di qualità. Essa non è riducibile a *individuo economicus*. La retribuzione monetaria, pur importante, non è il solo fattore che determina la massimizzazione della sua volontà, del suo coinvolgimento, delle sue prestazioni.

Pensando ai giovani, sono da registrare spesso motivazioni non utilitaristiche e la correlata scelta di attività gratificanti sul piano umano e relazionale poco legate alla massimizzazione del profitto, alla carriera e alla mobilità verticale e perseguite soprattutto come conquista e pratica di libertà, come possibilità di trovare e utilizzare opportunità esistenziali emancipative. In questo senso, sono da annotare l'aumento di forme autonome e atipiche di lavoro, la ricerca di indipendenza nel lavoro dipendente, l'aspettativa per un lavoro maggiormente creativo, capace di assecondare le proprie passioni e di ritagliarsi sulle proprie esigenze, nonché in grado di conciliarsi con la vita extraprofessionale, in particolare con quella familiare, e con il tempo dell'*otium*.

In definitiva, il destino della maggior parte delle imprese viene a dipendere alquanto dagli investimenti nella formazione, specificamente dagli investimenti in creatività. Questa si affievolisce se non è coltivata con la formazione, se non è supportata da una cultura aziendale che apprezza il nuovo, l'originale, lo straordinario, il bello, che sostiene e ricompensa la produzione di idee nuove e di soluzioni innovative, che attribuisce valore al merito, all'ingegno, all'intraprendenza, alla disponibilità ad apprendere, che è interessata a promuovere una cultura dell'apprendimento permanente.

Il pensiero e il comportamento creativo sono alquanto mortificati dal credito concesso alla mediocrità, al conformismo, alla pigrizia, alla rassegnazione. Anche la burocrazia soffoca la creatività, riduce la propensione al rischio e la volontà di apprendere dai propri errori, non incoraggia l'espressione di un'intelligenza collettiva e connettiva.

L'abitudine ostacola l'esercizio creativo della libertà di pensiero e della criticità, non sospinge verso l'avventura, non dispone all'incontro con il nuovo e il casuale, non invita a guardare alla realtà consueta come se fosse completamente nuova, non stimola a confrontarsi con l'imprevisto e il non-progettato, non favorisce la sperimentazione dell'inedito, non sollecita la provocazione, non incentiva a "giocare con le idee", non incoraggia a prendere in considerazione idee "strane", "irritanti", "destabilizzanti", improbabili.

Negli ambienti di lavoro c'è il pericolo di vivere una quotidianità scandita dal banale, dal ripetitivo, dall'insignificante, dove manca l'esercizio del pensiero creativo, dell'autonomia, dell'immaginazione ma anche del rischio, del coraggio e della speranza. Troppo spesso il soggetto lavorativo si adatta, consuma, esegue, applica, non è interessato a dare un contributo alla ideazione e alla realizzazione di una differente realtà aziendale. La persona e l'impresa non di rado si rendono responsabili di una vita lavorativa anonima, strumentale, subita, rassegnata, priva di avventura, incapace di disegnare percorsi del possibile, dell'inconsueto, dell'entusiasmo, della sorpresa, della meraviglia.

La cultura organizzativa creativizzante consegue alquanto dall'appiattimento/abbattimento di strutture piramidali, dalla democratizzazione delle procedure e degli scambi interni, dal decentramento e dalla diffusione di strutture e pratiche decisionali, dalla de-paternalizzazione e de-verticalizzazione dei rapporti, dall'ampliamento e dall'orizzontalizzazione delle relazioni, dal depotenziamento delle separazioni rigide fra i settori, dallo sviluppo di forme circolari di comunicazione, dalla condivisione di progetti, responsabilità, informazioni, obiettivi.

In gioco è un ambiente in cui esplicito è il progetto di promuovere la cultura della fiducia, di incoraggiare a dubitare del prestabilito e del preconfezionato, di problematizzare, aprire questioni, considerare il vecchio in modo nuovo, ri-attraversare il già-noto, ricercare le differenze, discutere, negoziare, percorrere territori di disordine temporaneo, trovare nel disequilibrio l'inizio di nuovi

equilibri, introdurre “piste di decollo”, creare e sostenere il “caos”, scoraggiare il gregarismo e sollecitare al protagonismo.

Una larga parte dell’imprenditoria italiana deve ancora guadagnare la consapevolezza che il talento è il propulsore dell’innovazione e in quanto tale può significativamente contribuire a generare produttività, ricchezza, crescita nei diversi settori, e per questo può aiutare l’Italia a svilupparsi e a valorizzare la propria posizione nel contesto europeo e internazionale.

Per concludere qualche annotazione sulla creatività, anche al fine di evidenziarne equivoci.

In forma e in misura differente, la creatività è propria di ciascun essere umano. Non è riducibile all’eccentricità, alla bizzarria, alla stravaganza. La sua espressione e il suo potenziamento dipendono alquanto da investimenti in formazione, da percorsi di educazione alla creatività, di educazione della creatività. In questione sono impegni di autoformazione e eteroformazione. Al singolo spetta l’impegno di farsi (farsi ancora di più) personalità creativa. All’azienda tocca il compito di aiutarlo ad acquisire mentalità, sensibilità, competenze grazie alle quali guadagnare un comportamento creativo.

Quali sono i tratti del carattere creativo? La persona contrassegnata da questo carattere sa accostarsi realisticamente ai problemi e sa rispondere con un atteggiamento di sfida alla complessità, è provvista della capacità di iniziativa e autonomia, è disposta ad andare incontro al possibile e al nuovo lasciandosi sfidare dal possibile e dal nuovo senza farsi impaurire dall’incerto e dall’ignoto, è fiduciosa di poter realizzare le soluzioni prefigurate, è desiderosa di andare al di là dell’inconsueto per sorprendersi e sorprendere, è intenzionata a oltrepassare le barriere imposte dal pensiero logico-razionale, è propensa al dialogo con la differenza e alla composizione attiva del disaccordo e del conflitto nonché alla realizzazione di proficue interazioni.

La contraddistingue la perplessità e l’insoddisfazione per l’ovvio. La connota la fluidità, la flessibilità, l’anticonformismo, il potere di liberarsi dall’influenza imprigionante di idee dominanti, la capacità di vedere i mondi possibili, la disposizione coraggiosa a imboccare e percorrere il *sentiero meno battuto*.

Al principio della creatività sono coesenziali la “sovversione” che distrugge l’ordine costituito e la produzione di “disordine”, l’oltrepassamento dei modi comuni di sperimentare il mondo, lo scompaginamento delle routine e delle rappresentazioni consuete, l’audacia utopica, il sogno e l’esigenza di dare vita a condizioni lavorative “insolite” al cui interno poter esercitare l’iniziativa e l’innovazione. In fin dei conti, il dipendente creativo è un “ribelle”, un “eretico”, rispetto agli usuali modi di pensare, sentire, esprimersi, fare, decidere, convivere.

Il creativo osa, si impegna a fare esercizio di un’ “intelligenza astuta” tramite la quale gestire l’incertezza e l’ambiguità, l’imprevedibilità e la conflittualità proprie della situazione. Desidera abbandonare il conosciuto e inerparsi su terreni impervi e poco battuti. Esprime dedizione al lavoro, resiste all’insuccesso, è attaccato al compito, persevera nello sforzo. I processi e gli itinerari creativi, pur se attribuibili a una singola persona, difficilmente sono istantanei e individuali, difficilmente sono l’esito di semplice estro e intuizione, bensì richiedono conoscenze, tecnica e lavoro duro. L’inventore Thomas Edison era solito affermare: Il processo creativo è per l’1% ispirazione e per il 99% sudore.